

기업 내 여성 리더급에 대한 남성 부서장의 시각에 관한 탐색적 연구*

손주영

지식기반 사회에서 기업의 경쟁력 제고를 위해서는 인재 pool의 확충을 통한 인적자원의 고급화가 주요 경쟁력의 하나이다. 그러기 위해서는 여성인력의 활용이 선행되어야 함에도 불구하고 현실적으로 기업 내 여성인력은 효율적으로 활용되지 못하고 있다. 이와 같은 현상의 원인 규명에는 많은 논란이 있을 수 있겠지만 일반적으로 기업의 많은 관리자들이 여성리더의 조직행동이 남성리더와는 상이하며, 여성리더는 남성리더에 비해 직무 몰입도(task 측면) 및 조직 몰입도(relationship 측면)가 떨어진다고 믿고 있는 것이 그 주요 원인 중 하나이다. 이 연구는 과업적(task), 관계적(relationship), 경력 비전(career vision) 측면에서 여성리더에 대한 주요 선입견을 도출하여 이를 통계적으로 검증하는 데에 목적이 있다. 연구결과, 여성리더의 경우 과업적 측면에서는 남성과 크게 차별화되지 않지만, 관계적 측면에서는 남성에 비해 조직 내 성차별을 보다 크게 느끼고 있으며, 조직보다는 개인 생활을 중시하는 경향이 있었다. 또한 경력 비전(career vision) 측면에서는 남성에 비해 낮은 승진 비전을 가지는 것으로 나타났다. 이 연구는 이러한 연구결과와 근본 원인을 분석하고 이를 바탕으로 보다 실제적인 여성 리더십 교육의 방향을 제시하고 있다.

주제어 : 여성인력 활용, 여성 관리자에 대한 선입견, 여성 리더십 교육

손주영 광운대학교 교양학부 조교수. jys31@kw.ac.kr

* 이 논문은 광운대학교 교내 학술비 지원에 의하여 연구되었습니다. 유익한 제언을 통해 논문의 완성도를 높여주신 심사위원들께 진심으로 감사드립니다.

1. 서론

최근 몇 년간 한국의 노동 시장은 ‘인재전쟁의 시대(war for talent)’로 대변되는 지식기반 사회로의 전환에 힘입어 기업 내에 여성인력의 채용이 증가하고 그동안 주변부(boundary) 인력으로 치부되던 여성인력에 대한 조직의 기대가 증가하는 등 기업 경쟁력 제고 차원에서 여성인력의 적극적 육성과 활용이 주요 이슈로 등장하고 있다. 하지만 기업 내 여성인력의 수가 점진적으로 증가하고 있음에도 불구하고 고위관리직이나 핵심부서에서의 여성비율은 여전히 답보 상태이며(김금수, 2004) 특히 매출액 상위 10대 기업에서의 여성 관리자 진출은 보다 제한적인 상황이다(김향아·지윤경, 2007).

2005년 노동부의 ‘임금구조 기본조사’에 의하면, 한국의 30인 이상 사업체의 경우 여성의 중간관리직으로의 상향 이동은 약 13%로 남성(32%)의 40% 수준이고 부장급 이상 고위 관리직 진출은 2.4%로 남성인력(12.3%)의 약 20%에 불과하다(<표 1> 참조).

<표 1> 30인 이상 사업체의 직급별 여성인력 분포

| 분류 | 여성(%) | 남성(%) |
|------------|-------|-------|
| 고위관리 직급 | 2.36 | 12.31 |
| 중간관리 직급 | 12.87 | 31.84 |
| 중간관리(생산관련) | 5.72 | 8.64 |
| 비직급 | 79.05 | 47.22 |

자료: 노동부(2005). 「임금구조기본조사」

또한 김향아·지윤경(2007)에 의하면 대한상공회의소의 연간매출순위를 기준으로 상위 10개사의 여성관리자 비율은 2.5%이며 여성인력 고용률은 16.7%로 나타나 10대 선도기업의 여성인력육성 및 활용이 보다 적극적일 것이라는 일반의 기대와는 달리 기업규모가 클수록 여성의 고위직 진출이 보다 제한적임을 알 수 있다(<표 2> 참조).

<표 2> 10대 기업의 여성 고용 및 관리자 비율

| 분류 | 10대 기업(%) | 일반 대기업(%) |
|-----------|-----------|-----------|
| 여성 고용 비율 | 16.7 | 31.2 |
| 여성 관리자 비율 | 2.5 | 10.3 |

자료: 김향아·지윤경(2007). "적극적 고용개선조치제도 시행 1년의 효과: 2006년/2007년 고용현황 비교 분석." 『노동리뷰』

이와 같은 현상의 원인에는 많은 논란이 있을 수 있겠지만 헤일(Hale, 1996)에 의하면 여성의 고위직 진출이 어려운 것은 기업 내에 내재되어 있는 성역할 고정관념에 그 원인이 있으며 성역할 고정관념(stereotypes)은 기업이 관료화되고 위계화되는 경향이 있는 대기업에 보다 많이 남아있다고 지적한다. 즉, 여성이 관리자로서의 능력과 자질이 부족하다는 성역할 고정관념은 학문적으로 증명되지 않은 근거 없는 선입견이라는 것이 많은 학자들의 중론임에도 불구하고(Dipboye, 1987; Lefkowitz, 1994; Powell, 1998) 관료화되고 위계화된 남성중심 조직문화에서는 여성 관리자에 대한 부정적 태도가 쉽게 개선되지 않고 남아 있어 여성관리자의 불균형적 희소성을 조장하고 여성의 고위 관리자 진출을 제한하고 있다는 것이다.

이에 이 연구는 지난 20년 동안 여성에 대한 교육투자가 획기적으로 증가하여 성별 교육격차를 거의 찾아볼 수 없는 한국 노동시장에서 최근 들어 주요 이슈로 등장하고 있는 우수 여성인력의 낮은 활용도를 설명하고자 과연 기업 내에 여성 관리자에 대한 부정적 시각이 존재하는지의 여부를 살펴보고, 만일 존재한다면 구체적으로 여성 관리자의 어떤 측면이 이와 같은 부정적 시각을 야기하는 것인지를 실증적 연구를 통해 밝혀냄으로써 기업 내 여성인력의 성공적 경력개발을 촉진하고자 한다.

2. 이론적 배경

‘여성은 관리자로서 적합하지 않다’는 성역할 고정관념을 분석하기 위해서는 성역할 고정관념이 어디에서 기인하는 것인지를 이해할 필요가 있다.

일반적으로 볼 때 생물학적 특성을 바탕으로 여성과 남성의 관리자적 능력의 차이(sex)를 설명하기는 어렵지만 구성원이 속해 있는 조직 문화에 따라 남성과 여성의 차이(gender)를 설명하는 방법은 다양하게 존재할 수 있다. 특히, ‘남성 대 여성’등과 같이 특정 집단에 단 2개의 범주만이 존재하는 경우에는 각 범주에 속해있는 사람들을 동일한 행동 양식을 보이는 동일 집단으로 가정하게 되고, 하나의 범주가 다른 범주보다 우월한 가치를 지닌다는 인지된 왜곡이 쉽게 일어나게 되며, 그 결과로서 조직 내에 성역할 고정관념이 자리 잡게 된다. 이와 같은 성역할 고정관념은 의사결정권자로 하여금 의식적 또는 무의식적으로 성에 근거하여 의사결정을 내리게 함으로써 일터의 ‘성별화(gendered)’를 초래하게 되는데(Hale, 1996) 많은 학자들(Schein & Davison, 1993; McCarrey, 1994; Deal & Stenvenson, 1998; Davison & Burke, 2000)에 의하면 일터의 성별화는 여성의 상위직급으로 진출을 가로막는 ‘유리천장(glass ceiling)’의 주요 원인으로 작용하게 된다.

여성들이 기업에서 보다 높은 직위로 상승하고자 할 경우 눈에 보이지 않는 투명한 장벽이 존재한다는 의미에서 사용되는 ‘유리천장’이라는 표현은 전문직 조직에서 발견되는 ‘눈에 보이지 않는 차별’을 말하는 것(김성국, 1998)으로 1986년 월스트리트 저널(Wall Street Journal)에서 처음 사용된 용어이다.

일반적으로 우리나라 기업에서 여성들이 ‘유리천장’의 존재를 가장 강하게 인식하는 시기는 과장급에서 부장급으로 승진할 때라고 한다. 남성의 경우 과장에서 부장으로 승진하는 확률이 68%인데 반해 여성의 경우는 37.5%에 불과한 것이 그 좋은 예라고 하겠다(이주희·전병유·강우란·송주연, 2002). 모리슨(Morrison, 1992)은 ‘유리 천장’ 현상은 근본적으로 여성 자신의 능력 부족과 여성에 대한 조직의 편견과 차

별, 그리고 잘못된 조직 내 정책과 관행 등이 주요 원인으로 작용한다고 지적했으며, 스틸(Still, 1992)은 여성들의 관리자로서의 자질 결핍(lack of qualifications), 핵심 업무에서의 경험 결핍(lack of experience), 비전과 리더십 기술의 결핍(lack of vision and leadership skill) 등을 언급하였다.

이와 같이 '유리 천장' 현상에는 많은 원인이 있겠지만 크게 여성 자신의 문제라는 '개인적 장벽'과 여성에게 비호의적인 조직의 문제라는 '조직적 장벽' 두 가지 차원으로 나눠 생각해 볼 수 있다.

1) 개인적 장벽

많은 연구결과들은 여성 관리자들의 고위관리계층으로의 경력 상승이 느린 이유로 고위관리직에 오르는데 필요한 경력기간을 가진 여성관리자가 기업 내에 부족하고(Heilman, 1997) 총괄관리직(general management) 즉, 라인업무의 경험이 부족(Ragins, Townsend & Mattis, 1998)하다는 것을 빈번하게 지적하고 있다.

우리가 역할모델(role model)로 삼고 있는 미국 기업의 경우를 살펴보아도 소수의 여성 관리자만이 라인직위를 차지하고 있으며 라인직무의 경험 부족과 다양한 부서와 직위에서 일한 경험 부족(Hurley, Fagenson-Eland & Sonnenfeld, 1997) 등이 여성의 고위 관리직 진출의 중요 장애물로 지적되곤 한다(Catalyst, 1998; Oakley, 2000).

또한 여성 관리자들이 남성 관리자들에 비해 최고 경영직으로 승진하기 위한 준비가 부족하고(Morrison, 1992; Heilman, 1997), 리더로서의 자신감이 부족하며, 정치적 수완이 낮은 점(Morrison, 1992; Ragins et al., 1998; Bell & Nkomo, 2001) 등도 개인적 장벽으로 자주 거론되고 있다. 물론 '여성의 경력 상승에서 가장 큰 장애물은 여성 자신'이라는 주장에는 상당한 반론이 있을 수 있겠지만(Tharenou, Latimer & Conroy, 1994; Kelly & Dabul Marin, 1998) 실제 조직 상황에서는 상당한 설득력을 가지고 있는 것도 사실이다(Morrison, 1992; Watson & Hoffmann, 1996; Morris, 1998). 이외에도 가정과 육아에 대한 높은 책임

과 의무 역시 여성의 성공적 경력 상승을 저해하는 개인적 장벽으로 지적된다(Morrison, 1992; Tharenou et al., 1994; Kelly & Dabul Marin, 1998).

2) 조직적 장벽

기업 내 여성의 승진을 저해하는 주요 장애요인으로 눈에 보이지는 않지만 엄연히 존재함으로써 사실상 효력을 발휘하는 조직적 장벽을 지적하는 연구결과도 개인적 장벽을 지적하는 연구결과에 못지않게 상당히 많다(Morrison, 1992; Ragins et al., 1998; Eyring & Stread, 1998).

조직적 장벽을 구체적으로 살펴보면, 여성들에게 더 높게 요구되는 노력 및 업적의 기준(Sutton & Moore, 1985; Morrison, 1992; Mainiero, 1994; Morris, 1998; Ragins et al., 1998), 경력 상승에의 높은 욕구를 가진 여성들의 가정과 직장을 병행하려는 노력을 인정하지 않는 비호의적인 기업문화(Morrison, 1992; Ragins et al., 1998), 여성들은 최고 경영직에 어울리지 않는다는 조직의 편견(Heilman, 1997), 그리고 성장의 기회 제공과 충분한 지원 없이도 여성들이 중요한 직무를 수행해내기를 요구하는 조직의 과도한 기대(Morrison, 1992; Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994) 등을 들 수 있다. 벨과 엔코모(Bell & Nkomo, 2001)에 의하면, 경력상의 발전을 위해 가장 중요한 것은 멘토(mentor) 관계의 형성으로 여성 관리자의 경우 조직 내 특정 선임 관리자로부터 업무를 지도받고, 정서적인 격려를 받으며, 중요 정보를 제공받고 있는 남성관리자에 비해 멘토 관계를 형성하는 것이 현실적으로 매우 어렵다고 한다.

또한 성공적 경력 상승을 위해서는 비공식 네트워크 참여를 통한 관계 형성이 필수적임에도 불구하고(Kelly & Dabul Marin, 1998) 조직 내 여성 관리자들은 비공식 네트워크에서 자의적, 타의적으로 배제되는 경향이 있다(Morrison, 1992; Ohlott et al., 1994; Ragins et al., 1998). 이와 같이 조직 내 여성관리자의 경우 멘토 관계 형성의 어려움, 비공식 네트워크에서의 배제 등으로 인해 비슷한 경력의 남성 관리자들에 비해 중요 정보의 취득 및 피드백 등에서 상대적으로 적은 지원을 받고 있는 것도 중요한 조직적 장벽으로 작용하게 된다(Morrison, 1992; Ohlott et al.,

1994; Ragins et al., 1998; Oakley, 2000).

하지만 이런 상황에도 불구하고 조직 내 상당수의 남성인력들은 여성들이 관리자로서 적합하지 못하다고 생각하고, 여성인력우대 정책에 힘입어 능력 없는 여성들이 남성들의 일자리를 차지하고 있다고 느끼며(Hale, 1996), 남성인력들에 대한 역차별의 피해가 시간이 갈수록 커진다고 우려(Morrison, 1992; Burke & Black, 1997; Ragins et al., 1998) 하는 것을 보면 조직 내 여성인력의 경력 성장을 저해하는 장애요인은 빠른 시간 내에 제거될 문제가 아닌 것 같다.

3. 연구방법

이 연구는 질적 연구(qualitative research)에 양적 연구(quantitative research)를 추가한 혼합연구방법론(mixed methods)을 사용하였다. 혼합연구방법론은 질적 연구방법과 양적 연구방법을 유기적으로 연결시키는 것을 의미하는데(Creswell & Clark, 2007) 개별적으로 취합된 질적 자료와 양적 자료를 자료 분석 단계나 해석 단계에서 결합시키는 것을 말한다.

혼합연구방법론의 질적 연구 설계는 보통 두 가지로 나누어 볼 수 있는데 첫째, 선행된 양적 조사의 추가적 해석을 위하여 질적 조사를 실시하는 설명적 설계(explanatory design)와 둘째, 양적 조사가 이루어지기 전에 새로운 개념, 지표 등을 개발하거나 새로운 현상을 탐구하는 탐색적 설계(exploratory design)가 있다. 일반적으로 혼합연구방법론은 질적 혹은 양적 방법 하나로는 연구자의 연구 질문에 충분한 답이 될 수 없는 경우에 사용하는데 설명적 설계가 양적으로 분석된 결과 중 이해가 어려운 부분에 대한 추가적 설명을 위한 것이라면 탐색적 설계는 질적 조사를 통해 탐구된 현상을 양적 방법으로 검증할 때 사용한다.

이 연구의 주제인 '기업 내 여성 리더급에 대한 남성 부서장의 시각'은 쉽게 추론이 가능한 일반적 주제이기는 하나 국내에서는 그 개념이 실증적으로 정립된 적이 없었기 때문에 탐색적 설계를 통해 그 현상을 분석하고자 하였다.

또한 이 연구는 기업 내 여성 리더급에 관한 부정적 시각이 실제로 존재하는지를 살펴보기 위하여 질적 조사 단계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 남성 부서장의 상당수는 여성 리더급에 대해 부정적 인식을 가지고 있다

이 연구의 [가설 1]은 새로운 개념 탐색에 유용한 조사 방법인 포커스그룹인터뷰(FGI: focus group interview)를 통해 분석되었다.

1) 질적 조사의 설계

이 연구의 질적 조사는 우리나라의 대표 기업인 A사의 경력 10년 이상 된 인사 담당 과장과 인사팀의 추천을 받은 각 총괄의 남성 부서장을 대상으로 실시되었다.

면접 대상자는 총 20명이었으며 연령대는 35세에서 45세까지 골고루 분포되었다. 고졸 이하가 1명, 석사 이상이 2명이었으며 나머지는 모두 대졸이었다. 인사담당 과장 2명과 지원 부서 차장 1명을 제외한 17명 중 2명은 책임급(과장에서 차장 중간 직급)이었으며 나머지는 모두 수석급(차장 중간 이상에서 부장급)이었다. 질적 조사는 2004년 9월26일부터 10월7일까지 총 3차례 진행되었다.

포커스그룹인터뷰의 면접 대상자들은 각 차수에 6명에서 7명씩 나누어 참여하였는데 첫 번째 포커스그룹인터뷰를 마친 후 토의 내용 중 빈도와 강도를 중심으로 연구자가 유의미한 내용을 선정하고 정리하였으며 두 번째 그룹에서는 첫 번째 토의를 중심으로 추가 질문을 침삭하는 방식으로 진행되었다. 마지막 그룹에서는 응답 내용이 포화되어 더 이상 새로운 자료가 나타나지 않을 때까지 토의를 진행하고 전체 포커스그룹인터뷰를 마감하였다. 각 그룹의 토론 내용은 연구자가 직접 기록하였으며 전체 포커스그룹인터뷰를 종료한 뒤 제시된 질문 내용에 따라 의견의 빈도 및 참가자들의 반응 강도 등을 고려하여 전체 내용을 분류하고 종합하였다.

총 3회의 포커스그룹인터뷰는 면접 대상자들이 근무하고 있는 현장

에서 이루어졌으며 모든 인터뷰는 참여자의 간단한 자기소개를 시작으로 실시되었다. 면접과정에서 사용된 비구조화(unstructured)된 주요 질문 내용은 다음과 같다.

- 첫째, 조직 내 여성인력은 남성인력과 다르다고 생각하는가?
- 둘째, 만일 다르다고 생각한다면 어떤 면에서 차별화되는가?
- 셋째, 구체적으로 차별화되는 행동사항은 어떤 것들이 있는가? 등이었다.

2) 양적 조사의 설계

질적 연구로 얻어진 자료는 내용의 깊이는 있으나 구조화되지 않아 그 자체로써 내용 검증이 어렵다. 따라서 면접이 마무리된 단계에서 면접 결과의 내용 검증을 위하여 면접내용을 정리한 뒤 양적 분석을 위한 구조화(structured)된 설문지를 작성하였다. 양적 조사 단계에서는 여성 리더급에 대한 남성 부서장의 시각이 사실에 근거하는 것인지 아니면 왜곡된 인지에 의한 것인지를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 여성 리더급에 대한 남성 부서장의 시각은 사실에 근거하지 않는 인지된 왜곡이다

[가설 2]를 검증하기 위해 포커스그룹인터뷰를 통해 정리된 내용의 공통점을 분석한 뒤 이를 과업(task), 관계(relationship), 경력비전(career vision) 등 세 개의 범주로 정리하고 이를 설문 문항으로 바꾸었다. 설문 문항은 신뢰도 검증(reliability test)을 거쳐 인적사항 10개 문항, 과업 및 관계차원 각 10개 문항, 경력비전차원 5개 문항 등 총 35개 문항으로 확정하였다(<표 3> 참조).

<표 3> 설문 문항의 구성

| 분류 | 세부 항목 | 항목 수 | 측정 방법 | 분석 방법 | 신뢰도 |
|----------|--------|--------|--------|--------------------------|--------|
| Part I | 인적 사항 | 10개 항목 | - | 빈도 분석 | - |
| Part II | 업무적 태도 | 10개 항목 | 인식도 조사 | ① 빈도 분석 ② t-검정 | 0.8507 |
| | 관계적 태도 | 10개 항목 | | | |
| Part III | 경력 비전 | 5개 항목 | | ① 빈도 분석 ② χ^2 검정 | 0.9262 |

설문 조사는 사전조사(pilot test)를 실시한 후 추출된 표본을 대상으로 2004년 10월17일부터 10월25일까지 A사의 남녀 과장급을 대상으로 실시되었다.

설문 대상자는 부서와 조직별로 표본수를 배분하는 할당표본추출방법(quota sampling)을 사용하여 무작위로 선정하였다. 설문지는 총 1,148부를 배포하여 247부를 회수하였다(응답률 21.5%). 분석프로그램은 SPSS 10.0을 사용하였다.

<표 4> 응답자의 인구사회학적 특성

| 구분 | | 응답 자수 | % | 구분 | | 응답 자수 | % |
|----------|---------|----------|-------|----------|----------|----------|-------|
| 성별 | 남 | 170 | 68.8 | 직무 | 연구개발 | 141 | 57.1 |
| | 여 | 77 | 31.2 | | 구매 | 7 | 2.8 |
| 연령 | 30세 이하 | 2 | 0.8 | | 생산 | 8 | 3.2 |
| | 31세~32세 | 60 | 24.3 | | 생산기술 | 11 | 4.5 |
| | 33세~34세 | 117 | 47.4 | | 마케팅 | 22 | 8.9 |
| | 35세~36세 | 46 | 18.6 | | 영업 | 12 | 4.9 |
| | 37세~38세 | 13 | 5.3 | | 물류 | 0 | 0 |
| | 39세~40세 | 5 | 2.0 | | CS | 2 | 0.8 |
| | 41세 이상 | 4 | 1.6 | | 경영지원 | 27 | 10.9 |
| 최종 학력 | 고졸 이하 | 12 | 4.9 | | 기타 | 17 | 6.9 |
| | 전문대졸 | 5 | 2.0 | 자녀 유무 | 해당 없음 | 85 | 34.4 |
| | 대졸 | 96 | 38.9 | | 1명 | 83 | 33.6 |
| | 대학원졸 | 131 | 53.0 | | 2명 | 77 | 31.2 |
| 기타 | 3 | 1.2 | 3명 이상 | | 2 | 0.8 | |
| 직급 | G5-2년차 | 117 | 47.7 | | 직장 경력 | 5년 이하 | 94 |
| | G5-3년차 | 104 | 42.1 | 6년~7년 | | 29 | 11.7 |
| | 기타 | 26 | 10.5 | 8년~9년 | | 70 | 28.3 |
| 결혼 여부 | 미혼 | 48 | 19.4 | 10년~11년 | | 32 | 13.0 |
| | 기혼 | 197 | 79.8 | 12년~13년 | | 3 | 1.2 |
| | 기타 | 2 | 0.8 | 14년~15년 | | 11 | 4.5 |
| | | | | 16년 이상 | | 8 | 3.2 |
| 합계 (변수별) | | 247 | 100.0 | 합계 (변수별) | | 247 | 100.0 |

전체 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성이 68.8%, 여성이 31.2%이었으며, 연령은 31세에서 36세까지가 전체의 90%가 넘었다. 대학교 졸업 이상이 전체의 90%를 넘었고 전문대졸 이하는 전

체의 약 7%였다. 응답자 대부분이 과장 2-3년차였고, 기혼자가 79.8%였으며 미혼자는 19.4%였다. 전체 응답자의 65%는 1명 이상의 자녀가 있었다. 직무와 관련해서는 연구개발 부서가 57.1%로 가장 많았으며 나머지 부서는 비교적 고르게 분포되어 있었다. 직장경력은 5년 이하가 38.1%로 가장 많았으며 8-9년이 28.3%, 6-7년이 11.7% 순이었다(<표 4> 참조).

4. 연구 결과

1) 질적 조사결과와 분석

포커스그룹인터뷰의 주요 질문에 대해 대다수의 남성 부서장이 공통적으로 언급한 내용은 다음과 같다.

“나는 지금까지 여성인력을 데리고 있으면서 한번도 여성인력이 남성인력과 차별화된다고 느낀 적이 없었어요. 남녀의 차이라기보다는 개인차라고 느끼고 있죠. 하지만 주위의 다른 부서장들을 만나면 여성인력에 대해 상당히 부정적인 인식을 가지고 있는 경우가 많아요.”

“여성인력에 대해 부정적 시각을 가진 주위의 사람들은 여성인력의 태도적 측면을 문제 삼는 경우가 많아요. 직무 몰입이나 조직 몰입이 남성인력에 비해 상당히 낮다고 생각하죠.”

“여성인력은 간부급으로 성장하면서 주위의 부정적 인식을 상당히 불식시키는 것 같아요. 하지만 그럼에도 아직도 많은 부서장들이 여성 간부급을 부담스러워 하는 것은 사실입니다.”

앞에서 설명한 것과 마찬가지로 포커스그룹인터뷰 결과 남성 관리자와 차별화되는 여성 관리자의 행동은 크게 업무차원, 관계차원, 그리고 경력비전 차원 등 3가지 범주로 구분하였으며 응답자들의 반응 빈도와 강도에 따라 아래와 같이 약, 중간, 강 등 3단계로 나누어 정리하였다(<표 5> 참조).

결론적으로 말하면 대다수의 포커스그룹인터뷰 대상자들은 성별의

<표 5> 부서장 인터뷰 결과

| 응답 빈도 및 강도 | 업무 차원 | 관계 차원 | 경력비전 차원 |
|------------------|---|---|--|
| 약 | <ul style="list-style-type: none"> - 개인의 전문성은 뛰어나지만 타인의 의견을 업무에 반영하는 수용성은 부족함 - 전체를 파악하는 입체적 사고와 경우의 수를 읽는 통찰력이 부족함 | <ul style="list-style-type: none"> - 쉽게 눈물을 보여 잘못을 지적하기 어려움 - 임신·출산·육아 등 여성적 특질로 인해 보호 받아야 한다는 생각함 - 동료의 어려운 일을 떠맡는 자세 부족 | <ul style="list-style-type: none"> - 생활터전으로서 평생직업개념 부족 - 뚜렷한 목적의식 미비 - 쉽게 포기하고 절박함이 없음 - 일에 대한 열정 부족 - 스트레스 내성 없음 |
| 중간 | <ul style="list-style-type: none"> - 네트워크 또는 타부서와의 협력 업무는 부족 - 정보공유, 협업 없이 혼자서 일처리 - 주어진 일에 성실하나 Multitasking 능력부족 - 결단력 부족으로 상사에게 전적으로 의사결정을 의지함 | <ul style="list-style-type: none"> - 업무적 지적을 사적 감정으로 왜곡 - 갑작스런 불만 토로에 당혹스러움 - 경조사 등의 업무 외 활동에 소극적 | <ul style="list-style-type: none"> - 인정에의 욕구가 강해서 중요하지 않는 일은 힘들어 함 - 커피 심부름, 성회롱 등에 예민하고 일종의 피 해의식 있음 - 조직의 공식적 구조, 위계질서 등의 파악과 이해 부족 |
| 강 | <ul style="list-style-type: none"> - 완벽을 기하지만 상황소통을 통해 함께 방향을 잡아가는 노력부족 - 수동적 업무수행과 업무 영역의 제한 - 상사의 의중을 간파하여 미처 생각지 못한 점까지 보충하는 능력 부족 - 조직보다는 자신의 방향 고집(유연성 부족) | <ul style="list-style-type: none"> - 부서회식 등 팀워크 활동에 소극적 - 소그룹은 친화적으로 형성하지만 전체 화합 위한 적극적 노력 부족 - 싫고 좋고가 분명하여 타협 여지가 없고 갈등시 관계 복원이 어려움 - 돌발적 사퇴에 대한 불안감(리더로서 육성하기에는 신뢰감 결여) | <ul style="list-style-type: none"> - 성공 비전이 부족함 - 장기근속에 대한 우려 - 지방 근무, 격무 또는 어려운 상황을 이기는 끈기와 도전정신 부족 - 하기 싫은 일이라도 해야 한다는 의식 부족 - 낮은 직무 만족도와 조직에 대한 애착 낮음 - 회사와 공존·공영하겠다는 자세 부족 |

차이보다는 개인차가 분명히 크다고 생각하고 있었지만 자신을 제외한 조직 내 대다수의 남성 부서장들은 ‘여성 리더급은 태도적 측면에서 남성 리더급과 분명히 차별화된다고 인식하고 있으며 대부분의 경우 여성 리더급의 태도적 측면을 부정적으로 인식되고 있음을 인정하였다. 이로써 [가설 1] 은 사실로 채택되었다.

2) 양적 조사결과의 분석

여성 리더급에 대한 남성 부서장의 시각은 사실에 근거하지 않는 인지된 왜곡이다라는 [가설 2]를 실증적으로 검증하기 위해 포커스그룹 인터뷰 결과에 나타난 남성 리더급과 차별화되는 여성 리더급의 행동적 특징을 총 35개의 문장으로 정리하였다. 정리된 문장을 포커스그룹 인터뷰 대상자들의 의견을 수렴하고 수차례의 수정을 거친 뒤 최종적으로 다음과 같이 20개의 문장으로 요약하였다(<표 6> 참조).

<표 6> 부서장 인터뷰 결과의 요약

| 문항 | 업무 차원 | 관계 차원 |
|----|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 여성은 업무의 전문성이 부족하다 | 여성은 조직가치보다 개인가치를 우선한다 |
| 2 | 여성은 업무에 대한 열정이 부족하다 | 여성은 조직의 이익을 위해 개인생활의 제한을 감수하지 않는다 |
| 3 | 여성은 업무와 개인생활의 균형이 부족하다 | 여성은 상사의 잘못된 지시를 따르지 않는다 |
| 4 | 여성은 조직의 기대성적을 창출하지 못한다 | 여성은 조직의 위계질서에 대한 이해가 부족하다 |
| 5 | 여성은 부서 간 협력 업무에 약하다 | 여성은 자기 통제력이 부족하다 |
| 6 | 여성은 업무의 주도성이 부족하다 | 여성은 성 문제에 민감하게 반응한다 |
| 7 | 여성은 업무 만족도가 낮다 | 여성은 업무 외 활동에 적극적으로 참가하지 않는다 |
| 8 | 여성은 정보공유가 부족하다 | 여성은 조직 내 멘토가 없다 |
| 9 | 여성은 상사 또는 동료의 의견을 업무에 반영하지 않는다 | 여성은 상사와의 커뮤니케이션 능력이 부족하다 |
| 10 | 여성은 업무의 자발성이 부족하다 | 여성은 남성 동료와 신뢰관계 구축이 어렵다 |

최종 확정된 20개의 문장에 대한 남녀 과장급의 인식의 차이를 실증적으로 검증하기 위해 <표 6>의 20개 문장을 일인칭의 설문 문항으로 전치하였는데(<표 7> 및 <표 8> 참조) 경력비전에 관한 설문은 과거 데이터와의 비교 연구를 위해 A사에서 자체 개발한 기존 설문 5개를 그대로 사용하였다. 신뢰할 수 있는 평가도구의 부재로 남녀 관리자의 '업무적 능력' 및 '관계적 태도'등을 객관적으로 평가하지 못한 것은 향후 이 연구의 한계점으로 지적될 수 있을 것이다.

가. 여성 리더급과 남성 리더급의 '업무적 능력'의 비교

여성 과장급과 남성 과장급의 업무적 능력에 대한 인식의 차이는 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였는데 설문분석 결과 업무적 능력을 묻는 총 10개의 설문 문항 중 '나는 조직에서 기대하는 성과를 창출하고 있다'는 한 문항을 제외한 나머지 9개 문항에서는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다(<표 7> 참조).

<표 7> 남녀 과장급의 '업무적 능력'에 대한 비교 분석

| 설문 문항 | 성별 | 평균 | t-검정 |
|-------------------------------|----|------|---------|
| 1. 나는 나의 업무 영역에서 전문성을 인정 받는다 | 남 | 3.88 | 기각 |
| | 여 | 3.77 | |
| 2. 나는 열정적으로 주어진 업무를 수행한다 | 남 | 3.76 | 기각 |
| | 여 | 3.66 | |
| 3. 나는 업무와 개인생활을 균형있게 관리한다 | 남 | 3.05 | 기각 |
| | 여 | 3.09 | |
| 4. 나는 조직에서 기대하는 성과를 창출한다 | 남 | 3.97 | p=0.001 |
| | 여 | 3.66 | |
| 5. 나는 성공적으로 부서 간 협력 업무를 수행한다 | 남 | 3.01 | 기각 |
| | 여 | 2.87 | |
| 6. 나는 주어진 업무를 주도권을 가지고 수행한다 | 남 | 3.54 | 기각 |
| | 여 | 3.57 | |
| 7. 나는 현재 주어진 업무에 대해 만족한다 | 남 | 3.60 | 기각 |
| | 여 | 3.44 | |
| 8. 나는 중요정보를 동료들과 적극적으로 공유한다 | 남 | 3.04 | 기각 |
| | 여 | 2.97 | |
| 9. 나는 적극적으로 상사/동료의견을 업무에 반영한다 | 남 | 3.08 | 기각 |
| | 여 | 2.83 | |
| 10. 나는 자발적으로 주어진 업무 이상의 일을 한다 | 남 | 3.81 | 기각 |
| | 여 | 3.62 | |

여성 과장급 스스로가 자신들이 남성인력에 비해 조직에서 기대하는 성과를 창출하지 못하고 있다고 생각하는 것에는 여러 가지 이유가 있겠지만 그 중요 원인 중 하나는 본인은 최선을 다해 성실히 업무를 수행하고 있음에도 불구하고 이에 합당한 평가 및 보상을 받지 못하는 조직 내 여성 관리자의 현실을 반영한 결과(Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992)일 가능성이 높아 보인다.

나. 여성 리더급과 남성 리더급의 '관계적 태도'의 비교

여성인력과 남성인력의 '관계적 태도'를 비교하기 위하여 '업무적 능력'과 마찬가지로 주어진 설문문항에 대한 동의 정도를 Likert 5점 척도를 통해 측정하였으며, 통계적 유의성을 찾기 위해 t검정을 하였다.

조사 결과 총 10개 문항 중 문항 ①(나는 조직 가치를 개인 가치보다 우선한다), 문항 ②(나는 조직의 이익을 위해 개인생활의 제한을 감수한다), 문항 ⑥(나는 성에 대한 차별/편견을 느끼지 못한다), 문항 ⑦(나는 적극적으로 업무 외 활동에 참여한다) 등 4개 항목에 대해서는 통계적으로 유의하게 여성 과장급이 낮은 점수를 보였다(<표 8> 참조).

<표 8> 남녀 과장급의 '관계적 태도'에 대한 비교 분석

| 설문 문항 | 평균 | | t-검정 |
|-----------------------------------|------|------|---------|
| | 남 | 여 | |
| 1. 나는 조직 가치를 개인 가치보다 우선한다 | 3.26 | 2.87 | p=0.001 |
| | | | |
| 2. 나는 조직의 이익을 위해 개인생활의 제한을 감수한다 | 3.45 | 3.12 | p=0.002 |
| | | | |
| 3. 나는 상사의 잘못된 지시에는 적극적으로 의사를 표현한다 | 4.02 | 3.95 | 기각 |
| | | | |
| 4. 나는 조직의 위계질서를 이해하고 지키고자한다 | 4.03 | 4.18 | 기각 |
| | | | |
| 5. 나는 어려운 상황에서도 자기통제를 잃지 않는다 | 3.89 | 4.03 | 기각 |
| | | | |
| 6. 나는 성에 대한 차별/ 편견을 느끼지 못한다 | 3.72 | 3.19 | p=0.000 |
| | | | |
| 7. 나는 적극적으로 업무 외 활동에 참가한다 | 3.19 | 2.81 | p=0.002 |
| | | | |
| 8. 나는 조직 내에 나를 지원하고 격려해주는 멘토가 있다 | 3.22 | 2.88 | 기각 |
| | | | |
| 9. 나는 상사와 원활하게 커뮤니케이션한다 | 3.51 | 3.27 | 기각 |
| | | | |
| 10. 나는 남성 동료와 신뢰관계를 구축하고 있다 | 3.35 | 3.06 | 기각 |
| | | | |

특히, 문항 ①(2.87)과 문항 ⑦(2.81)은 평균 3점 미만을 나타내 남성 과장급에 비해 여성 과장급이 보다 개인의 가치를 중시하고 업무 외 활동에 소극적인 것으로 나타났다. 이는 많은 여성 관리자들이 가정에서 가사 및 육아에 대한 일차적 책임을 지고 있기 때문인 것으로 추정되는데 여성 리더들에게 가정과 직장간의 갈등은 경력성장(승진)의 장애물이 되고(Kelly & Dabul Marin, 1998; Morrison, 1992), 남성 리더들에게는 가족이 긍정적 요인으로 작용한다는 연구결과(Tharenou et al, 1994)가 이런 현상에 기초한 것이 아닐까 추측된다.

<표 9> 남녀 과장급의 '경력에 대한 비전' 비교 분석

| 구 분 | | 남성(%) | 여성(%) | χ^2 검정 |
|-----------------------------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 1. 귀하가 직장을 다니는 가장 중요한 이유는 무엇입니까? | 경제적 안정 | 65.3 | 49.4 | 기각 |
| | 자기개발 | 20.0 | 22.1 | |
| | 경력관리 | 5.3 | 11.7 | |
| | 주위의 기대 | 0.6 | 0 | |
| | 기타 | 8.8 | 16.9 | |
| 합계 | | 100.0 | 100.0 | |
| 2. 이직 의사가 있다면 가장 큰 이유는 무엇입니까? | 인사상 차별대우 | 8.2 | 10.4 | p=0.001 |
| | 낮은 연봉 | 17.6 | 9.1 | |
| | 불만족스러운 문화 | 20.6 | 10.4 | |
| | 경직된 조직문화 | 24.7 | 14.3 | |
| | 기타 | 28.8 | 55.8 | |
| 합계 | | 100.0 | 100.0 | |
| 3. 만일 이직 또는 퇴직한다면 언제 정도라고 예상하십니까? | 1년 이내 | 3.5 | 1.3 | 기각 |
| | 3년 이내 | 14.1 | 29.9 | |
| | 5년 이내 | 26.5 | 26.0 | |
| | 10년 이내 | 36.5 | 26.0 | |
| | 기타 | 19.4 | 16.9 | |
| 합계 | | 100.0 | 100.0 | |
| 4. 귀하께서는 어디까지 승진하고 싶으십니까? | 과장이하 | 2.4 | 2.6 | p=0.001 |
| | 차장 | 1.8 | 9.1 | |
| | 부장 | 19.4 | 35.1 | |
| | 임원 | 67.1 | 41.6 | |
| | 기타 | 9.4 | 11.7 | |
| 합계 | | 100.0 | 100.0 | |
| 5. 귀하께서는 어디까지 승진할 수 있다고 생각하십니까? | 과장 이하 | 3.5 | 3.9 | p=0.000 |
| | 차장 | 8.8 | 37.7 | |
| | 부장 | 52.4 | 32.5 | |
| | 임원 | 25.3 | 16.9 | |
| | 기타 | 10.0 | 9.1 | |
| 합계 | | 100.0 | 100.0 | |

다. 여성 리더급과 남성 리더급의 '경력에 대한 비전'의 비교

여성 과장급과 남성 과장급의 경력에 대한 비전 차이를 확인하기 위해서 A사가 자체 개발한 5개의 설문 문항을 사용하였고 응답 항목의 빈도를 비교하기 위해 카이(χ^2) 검정을 실시하였다. 분석결과, '직장을 다니는 이유'와 '퇴직 또는 이직 예상 기간'을 제외한 나머지 3개 문항에서 남녀간의 유의한 통계적 차이가 발견되었다(<표 9> 참조).

5. 결론 및 제언

기업 내에서 성공적 역할 수행에 대한 평가는 크게 ① 직무 능력이거나 지식 측면, ② 성격이나 태도 측면 등 두 가지 기준에 의해 내려지는 경우가 많은데 여성 과장급의 경우 일반적으로 직무능력이나 지식 측면보다는 직업의식이나 조직 몰입 등 성격이나 태도적 측면에서 남성 인력에 비해 부정적인 평가가 내려지는 경향이 높다는 것이 많은 학자들의 중론이다.

이에 이 연구는 고위관리직에 있는 여성 리더가 절대 소수를 차지하는 우리나라의 기업 환경에서 여성 리더급에게 요구되는 조직의 기대 및 우려사항을 살펴보고 여성 리더가 남성 리더에 비해 업무차원, 관계차원, 그리고 경력비전 차원에서 보다 성장할 수 있도록 그 기본 방향을 제시하고자 하였다.

연구결과, 여성 과장급의 경우 남성 과장급에 비해 과업적 측면에서는 크게 차별화되지 않는 것으로 나타났지만, 경력비전 측면에서는 보다 단기적인 경력 비전을 가지고 있고, 관계적 측면 역시 남성 과장급에 비해 상대적으로 부족한 것으로 나타났다. 또한 가장 중요한 이직의 원인으로 '일과 가정의 균형(work & life balance)의 어려움'을 지적한 것으로 나타나 향후 기업 내 여성관리자의 리더십 교육은 바람직한 역할 모델의 제시를 통한 조직 내 비전 수립이 무엇보다 우선되어야 하며 일과 가정의 균형을 위한 제도적 뒷받침이 필요한 것으로 사료된다.

이와 함께 향후 기업 내 여성인력의 적극적인 활용이 가능하기 위해

서는 여성리더 자신의 직업의식 제고와 같은 개인적 차원의 노력과 더불어 조직적 차원에서는 기업 내 성역할 고정관념이 존재한다는 것을 인정하고 여성에게 보다 불리하게 작용하는 평가 기준을 바로잡는 제도적 장치를 마련하고, 지속적인 부서장 교육을 통해 여성인력에 대한 잘못된 선입관을 바로잡는 등 남녀 구성원간의 원활한 상호 작용을 도모하고자 노력하여야 한다.

끝으로 이 연구는 우리나라의 대표적 대기업인 A사를 대상으로 하였기 때문에 그 결과를 일반화시키기에는 상당한 무리가 따르는 것이 사실이다. 그러나 실증적 연구를 수행할 만큼 충분한 모수의 여성 관리자를 보유한 국내 기업이 절대적으로 부족하고 이들 기업의 대다수가 기업정보의 외부공개에 대해 상당히 예민한 반응을 보이고 있는 점을 감안하면 탐색적 조사로서의 이 연구의 학문적 의의는 크다고 하겠다.

■ 참고문헌 ■

- 김금수. 2004. 기업의 여성관리자 현황과 여성관리자에 대한 정책과제. 『대한경영학회지』 45: 1465-1484.
- 김성국. 1998. “여성관리자의 Glass Ceiling 현상에 대한 연구.” 『한국 인사관리 학보』 22(1): 205-229.
- 김향아·지윤경. 2007. “적극적 고용개선조치제도 시행 1년의 효과: 2006년/2007년 고용현황 비교 분석.” 『노동리뷰』 33: 20-36. 한국노동연구원.
- 노동부. 2005. 『2005 임금구조기본조사』.
- 이주희·전병유·강우란·송주연. 2002. 『기업 내 여성인적자원관리 현황 및 활성화방안 연구』. 한국노동연구원.
- Bell, E. & S. Nkomo. 2001. *Our Separate Ways : Black and White Women and the Struggle for Professional Identity*. Boston: Harvard Business School Press.

- Burke, R. & S. Black. 1997. "Save the Males: Backlash in Organizations." *Journal of Business Ethics*. 16: 933-942.
- Catalyst Fact Sheet. Retrieved June 4, 1998. from <http://www.catalystwomen.org>.
- Creswell, J. W. & V. L. Plano Clark. 2007. *Designing and Conducting Mixed Method Research*(2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Davison, H. K. & M. J. Burke. 2000. "Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation." *Journal of Vocational Behaviour*. 56: 225-248.
- Deal, J. J. & M. A. Stevenson. 1998. "Perceptions of Female and Male Manager in the 1990s: plus Ça Change." *Sex Roles*. 38: 287-301.
- Dipboye, R. L. 1987. "Problems and Progress of Women in Management." in Koziara, K. S., M. H. Moskow & L. D. Tanner. *Working Women: Past, Present, Future*. IRRA.
- Eagly, A., Makhijani, M. & B. Klonsky. 1992. "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-analysis." *Psychological Bulletin*. 117: 125-145.
- Eyring, A. & B. A. Stead. 1998. "Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices." *Journal of Business Ethics*. 17: 245-251.
- Hale, M. 1996. "Gender Equality in Organizations: Resolving the Dilemmas." *Public Personnel Administration*. 16(1): 7.
- Heilman, M. 1997. "Sex Discrimination and the Affirmative Action Remedy: the Role of Sex Stereotypes." *Journal of Business Ethics*. 16: 877-889.
- Hurley, A., Fagenson-Eland, E. & J. Sonnenfeld. 1997. "An Investigation of Career Attainment Determinants." *Organizational Dynamics*. 26(2): 65-71.

- Kelly, R. & A. Dabul Marin. 1998. "Position Power and Women's Career Advancement." *Women in Management Review*. 13(2): 53-67.
- Lefkowitz, J. 1994. "Sex Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variable: Now You See Them..." *Academy of Management Journal*. 37: 323-349.
- Mainiero, L. 1994. "Getting Anointed for Advancement: The Case of Executive Women." *Academy of Management Executive*. 8(2): 53-67.
- McCarrey, M. 1994. "Women on the Move." *Financial Times*. 6(May): 14.
- Morris, B. 1998. "The Trailblazers: Women of Harvard's MBA Class of '73." *Fortune*. October 12: 106-125.
- Morrison, A. 1992. *The New Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass
- Oakley, J. 2000. "Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs." *Journal of Business Ethics*. 27(4): 321-334.
- Ohlott, P., Ruderman, M. & C. McCauley. 1994. "Gender Difference in Managers' Developmental Job Experiences." *Academy of Management Journal*. 37(1): 46-67.
- Powell, D. H. 1998. "Careers and Family Atmosphere: An Empirical Test of Roe's Theory." *Journal of Counseling Psychology*. 4: 212-217.
- Ragins, B., Townsend, B. & M. Mattis. 1998. "Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling." *Academy of Management Executive*. 12(1): 28-42.
- Schein, V. E. & M. J. Davison. 1993. "Think Manager, Think Male." *Management Development Review*. 6: 24-28.
- Still, L. V. 1992. "Breaking the Glass Ceiling." *Women in Management Review*. 7(5): 3-8

- Sutton, C. D. & K. K. Moore. 1985. "Executive Women-20 Years Later." *Harvard Business Review*. 63: 42-66.
- Tharenou, P., Latimer, S. & D. Conroy. 1994. "How Do You Make it to the Top?" *Academy of Management Journal*. 37: 899-931.
- Watson, C. & L. Hoffman. 1996. "Managers as Negotiators: A Test of Power versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior and Outcomes." *Leadership Quarterly*. 7(1): 63-85.

손주영은 미국 코넬대학교(Cornell University)에서 평생교육학으로 박사학위를 마치고 삼성전자 인사팀 리더십개발센터 부장을 거쳐 현재 광운대학교 교양학부 교수로 재직하고 있다. 주요 저서로는 『고학력 실업자 인력개발정책: 한미비교분석』 (2000), 『기업의 여성인력교육 개선방안 연구』 (2004) 등이 있다.

[2009. 1. 11. 접수; 2009. 2. 19. 채택]

